

LUIZ CARLOS BASTOS CUNHA

ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO NO BANCO DO BRASIL

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista Curso de Especialização – MBA em Gestão Empresarial do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner

CURITIBA

2004

Dedico este trabalho à minha amada esposa Josemary, minha inspiração e motivação. Pelo carinho, compreensão e pelas orações, a quem, junto com Deus, atribuo todo o mérito de todas as minhas conquistas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	2
1.1.1 Geral	2
1.1.2 Específicos	3
1.2 JUSTIFICATIVA	4
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 ESTRATÉGIA	5
2.1.1 Estratégia Competitiva	7
2.2 PLANEJAMENTO	8
2.2.1 Planejamento Estratégico	9
2.2.2 Planejamento Tático	11
2.3 OBJETIVOS E METAS	12
2.3.1 Conceituação De Objetivos E Metas	13
2.3.2 Tipos De Objetivos	14
2.4 ORÇAMENTO	15
2.5 CONTROLE	19
3 O ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO DO BANCO DO BRASIL	22
3.1 PROSPEÇÃO DE MERCADOS LOCAIS	22
3.1.1 Elaboração da Análise Ambiental – Pelas Agências e Superintendências Regionais e Estadual	23
3.2 RELATÓRIO DA ANÁLISE AMBIENTAL DA AGÊNCIA DE CONTENDA (PR)	27
3.2.1 Relatório do Módulo Mercado	27

3.2.2 Relatório do Módulo Ameaças e Oportunidades	28
3.2.3 Relatório do Módulo Competidores.....	30
3.2.4 Relatório do Módulo Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	32
3.3 ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO	34
3.3.1 Proposta Orçamentária da Agência Contenda (Pr)	36
4 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	59
5 CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

O Banco do Brasil S.A. implementou no ano de 2003 uma nova sistemática no processo orçamentário, com a utilização de uma ferramenta de planejamento disponível em ambiente WEB, Intranet, que permite a atuação direta da Rede de Agências Varejo na elaboração do orçamento.

Com a crescente percepção da complexidade dos mercados aliada à necessidade, também crescente, de apresentar resultados cada vez maiores, surge a questão de como o autoconhecimento institucional pode diminuir essa instigante sensação de incerteza.

Com isso a idéia da função Planejamento se insere como arcabouço de intenções para realizar essa proposta de buscar o conhecimento organizacional voltado para interagir de forma competitiva com mercados cada vez mais exigentes.

O PML – Prospeção de Mercados Locais, busca oferecer à rede de agências Varejo um instrumento através do qual sejam refletidas as alterações ambientais que interferem de forma positiva ou negativa nas estratégias da empresa, tendo como principal característica buscar a participação de todos na construção de propostas orçamentárias que permitam atingir os resultados financeiros esperados pelo acionista e posicionamento de mercado, sendo considerado peça fundamental do modelo de gestão do Banco.

Esse novo processo prevê a participação efetiva dos funcionários das unidades na fixação das metas orçamentárias e dos planos de ações para alcançá-las.

A peça orçamentária, produto final de todo o processo, tende a evoluir a cada ano, onde se busca aprimorar em cada período os componentes que envolvem todo o orçamento, como por exemplo:

- O melhor critério para distribuição dos números orçamentários;

- O real potencial de mercado, buscando minimizar o uso do conceito de série histórica.
- A gestão do tempo para negociações com a Rede de Agências;
- A gestão do tempo para atomização e transmissão de dados pelas Superintendências.

No ano de 2003, a elaboração do orçamento do Banco do Brasil traz uma inovação que permitirá a participação das redes de dependências em sua fase deliberativa, com a implantação de um sistema que possibilitará que as propostas das redes de dependências estejam mais adequadas ao perfil de sua base de clientes, dando ao administrador maior flexibilidade para compor suas metas, considerando a realidade do mercado local, a administração de seus recursos e as diretrizes estratégicas do Banco.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Tendo em vista a necessidade de se criar um sistema eficaz e eficiente para a projeção e o controle dos resultados, o Banco trabalhou na busca de um sistema que atendesse a empresa como um todo. Diversas propostas foram apresentadas, acontecendo as melhorias a cada uma. Um sistema intermediário que foi utilizado chamava-se GMR – GERENCIAMENTO DE METAS E RESULTADOS, que poderia ser considerado como o primeiro instrumento utilizado para projetar e acompanhar os resultados das unidades. Seu sistema era descasado com qualquer sistema de tratamento de dados utilizado pelo banco e o municiamento de informações era todo manual.

A utilização de controles paralelos mostrou-se ineficiente

principalmente tendo em vista o tamanho do Banco e a quantidade de agências.

Com a criação, em 2003, de um sistema que tem por objetivo viabilizar a participação da rede de agências de varejo no processo e possibilitar a elaboração de uma proposta associada ao perfil da base de clientes, o Banco espera garantir o comprometimento da equipe da agência com as metas estabelecidas, através da participação de cada um no processo de elaboração, além de dar flexibilidade ao gestor da unidade para compor suas metas, considerando a realidade do mercado local e a administração dos recursos disponíveis.

Este trabalho pretende realizar um estudo sobre este novo sistema de planejamento e orçamentação da empresa, a partir da participação da rede de agências, seu processo de elaboração, bem como estudar quais os fatores dificultadores e facilitadores para a **compatibilização** dos resultados das propostas das Agências com os objetivos e metas corporativas da empresa Banco do Brasil S.A.

1.1.2 Específicos

- a) Caracterizar o processo de elaboração do orçamento do Banco do Brasil S.A.
- b) Identificar os fatores facilitadores do processo da elaboração do orçamento participativo;
- c) Identificar os fatores dificultadores do processo da elaboração do orçamento participativo;
- d) Elaborar recomendações sobre os facilitadores e dificultadores, visando a convergência orçamentária.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho mostra-se relevante em face de haver necessidade de se buscar maior convergência entre a proposta orçamentária das agências e os objetivos estratégicos da empresa.

O grau de convergência é determinante para o pleno atendimento dos objetivos propostos pelo Banco, uma vez que este é resultante da soma dos desempenhos de suas unidades.

O aperfeiçoamento deste processo resulta não somente em ganhos econômico-financeiros, como também na melhoria do processo de avaliação de desempenho, na medida em que o Acordo de Trabalho, firmado entre a Superintendência e cada uma de suas unidades estará compatível com o real potencial mercadológico em cada praça de atuação.

Palavras-chave: ESTRATÉGIA – ESTRATEGIA COMPETITIVA – PLANEJAMENTO (ESTRATÉGICO/TÁTICO/OPERACIONAL) – OBJETIVOS – METAS – ORÇAMENTO – CONTROLE.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura da Administração. Sua origem histórica é situada na arte militar, sendo um conceito amplo de uma campanha militar para a aplicação de forças em grandes escala para um inimigo.

“Arte militar de mover tropas ou navios que se imponham ao inimigo o local, o tempo e demais condições de batalha”.

Trazendo o conceito de Estratégia para uma visão empresarial, o especialista Mintzberg afirma que a estratégia requer uma série de definições, cinco em particular:

- a) A estratégia é um **PLANO**: uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.
- b) A estratégia é um **PADRÃO**: consistência de comportamento ao longo do tempo. Comparando com o conceito de plano, o primeiro olha pra frente (estratégia pretendida – planos para o futuro) e o segundo o comportamento passado (estratégia realizada – padrões do seu passado).
- c) A estratégia é uma **POSIÇÃO**: localização de determinados produtos em determinados mercados (“Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades – Michel Porter”).

- d) A estratégia é uma **PERSPECTIVA**: maneira fundamental de uma organização fazer as coisas (Peter Drucker).

Comparando as duas acima (“c” e “d”), como “**POSIÇÃO**”, a estratégia olha para baixo, para o “X” que marca o ponto em que o produto encontra o cliente, bem como para fora, para o mercado. Como “**PERSPECTIVA**” a estratégia olha para dentro, dentro da organização, o interior dos estrategistas – bem como para cima, para a grande visão da empresa.

Estratégia pode ser entendida como sendo um conjunto de regras para uma tomada de decisão com finalidade de direcionar o comportamento de uma organização. Considera, entre outras coisas, os níveis de interferência do ambiente e as diversas visões sobre o futuro.

A estratégia reflete as atitudes necessárias para buscar resultados consistentes com as oportunidades de mercado e as competências da empresa. A posição competitiva e as perspectivas em relação ao “*vir a ser*” da empresa são componentes da estratégia, agregando orientações e decisões sobre intenções.

Toda a ação consciente e racional decorre de uma decisão. Só se torna uma decisão quando há opções e a decisão consiste na escolha de uma delas. A escolha de uma opção sempre se faz em função de algum objetivo. Assim a determinação e o conhecimento dos objetivos condicionam as decisões que, por sua vez, determinam nossa atuação.

“Dirigir uma empresa não é vê-la como ela é... mas como ela será”.

John Teets

Quando estamos fazendo um plano, estamos olhando para o amanhã e antecipando, hoje, decisões a respeito de ações que executaremos ao longo do tempo, de modo a atingir determinados objetivos. Portanto, um plano

compreende a definição de objetivos e ações. As ações necessárias para atingi-los fazem parte da estratégia.

A estratégia corporativa permite às organizações:

- O compartilhamento de competências no desenvolvimento de vantagens competitivas;
- O desenvolvimento de sinergia entre os diversos negócios;
- A expressão da lógica de gestão – a maneira pela qual os executivos concebem a empresa e tomam decisões críticas sobre a alocação de recursos;
- A observação das orientações maiores dos acionistas.

2.1.1 Estratégia Competitiva

A Estratégia Competitiva define o conjunto de planos, políticas, programas e ações a ser desenvolvido para ampliar ou manter a vantagem competitiva frente aos concorrentes. Assume uma ação ofensiva ou defensiva em relação à concorrência e depende de dois fatores principais:

- Posição da empresa dentro do setor, no seu mercado de atuação;
- Conhecimento da estrutura do setor analisado com base na natureza de competição de cinco forças competitivas, definidas por M. Porter: entrantes potenciais, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores, e a rivalidade entre as empresas existentes.

Paulo de Vasconcellos Filho e Dernizo Pagnocelli, em seu livro “Construindo Estratégias para Vencer”, definem Estratégia Competitiva como:

“Estratégia Competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio”.

2.2 PLANEJAMENTO

Para SANVICENTE (1985, p.132) “Planejar é estabelecer com antecedência as opções a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

O planejamento é uma atividade comum e de todos os dias. À nossa volta, podemos constatar os resultados decorrentes da existência ou da falta de planificação.

Toda a empresa, como base para seu planejamento, precisa determinar claramente seus objetivos. A importância dos objetivos para o planejamento é atestada pela observação de GULICK: “Uma definição clara e universalmente aceita do objetivo é a principal garantia de qualquer administração eficaz”.

Um dos mais importantes avanços da administração científica nestes poucos anos foi o planejamento e elaboração de orçamento. Cada vez mais, os homens de negócios estão compreendendo a importância do planejamento formal e do controle dinâmico das operações das suas empresas. Define ainda o controle orçamentário como um termo que envolve a utilização de orçamentos e relatórios de execução ao longo do período, tendo em vista coordenar, avaliar e controlar as operações diárias, de acordo com as metas especificadas no plano de lucro.

O planejamento possibilita que, através do controle orçamentário, a empresa possa avaliar como está indo: bem ou mal? O que está de acordo e em desacordo? Sem planos prévios não será possível identificar desvios positivos ou negativos.

Planeja-se também para que o pessoal se conscientize dos objetivos. A declaração dos objetivos é o primeiro passo para atingi-los. A inexistência de metas e padrões de produtividade e qualidade pode ser fatal.

“Para uma nau sem rumo, sem destino ou sem objetivo, qualquer porto serve” (citação popular).

A integração e coordenação dos colaboradores e das unidades da empresa também dependem do planejamento.

Planeja-se para administrar situações de desvios entre o planejado e o observado, poupando atenção desnecessária àquilo que está em conformidade.

Durante a fase de execução do planejamento é comum ocorrer eventos ou oportunidades benignas que, em se constituindo um plano, poder-se-á usufruir os resultados que de outra forma seriam intangíveis. Da mesma forma nas situações em que se detecta situações de ameaças ou prejudiciais ao rumo traçado pela empresa. Nestes casos as medidas corretivas são eficazes para inibir ou minimizar os seus efeitos. Portanto planejar é possibilitar a maximização das oportunidades e a neutralização das ameaças.

2.2.1 Planejamento Estratégico

É definido por Fischman e Almeida (1991), como uma técnica administrativa que, após a análise do ambiente, cria a consciência sobre as oportunidades e ameaças dos postos fortes e fracos, objetivando o cumprimento da missão e estabelecendo os propósitos de direção necessários para o aproveitamento das oportunidades, sendo na verdade a tentativa de prever o futuro considerando-se o passado, mas avaliando-se principalmente o presente.

A elaboração do Planejamento Estratégico possibilita o estabelecimento da base competitiva da empresa, a partir do momento em que facilita o entendimento de variáveis internas e externas à organização.

O Planejamento Estratégico no Banco do Brasil envolve a elaboração

dos seguintes documentos:

- a) **Estratégia Corporativa:** Contém as decisões de longo prazo da empresa, assim como as definições da missão, crenças e valores, visão, posicionamento e orientações gerais;
- b) **Plano Diretor:** é o documento que consolida as decisões de curto prazo da empresa, do ponto de vista negocial. O documento apresenta os objetivos e indicadores da empresa com foco nos acionistas, sociedade, funcionários e processos;
- c) **Plano de Mercado:** é o documento que consolida as decisões, também de curto prazo, do ponto de vista negocial, entretanto apresentando detalhamento por mercados a serem atendidos;
- d) **Orçamento Geral:** é o documento que fornece a quantificação dos planos do Conglomerado e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada.

O processo de planejamento estratégico:

1. Definição da missão do negócio;
2. Análise dos ambientes internos e externos da empresa;
3. Fixação de objetivos;
4. Formulação de estratégias;
5. Formulação de programas de ações;
6. Alocação de recursos;
7. Definição de medidas de desempenho para fins de controle;
8. Elaboração do orçamento (projeção dos resultados).

2.2.2 Planejamento Tático

Uma vez que os objetivos e planos estratégicos são estabelecidos, torna-se a base do planejamento a ser empreendido pelos administradores táticos e operacionais. Os objetivos e os planos tornam-se mais específicos e envolvem períodos de tempo menores à medida que o planejamento caminha do nível estratégico para o operacional.

O Planejamento Tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização. Os planos táticos focalizam as principais ações que cada Estado deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico.

A quantificação do Planejamento Tático é identificada pelas agências como orientação do quanto será sua parcela de contribuição para que os objetivos negociais da empresa sejam atingidos dentro do prazo determinado.

2.2.3 Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional contempla a elaboração e/ou implementação de ações, planos e ferramentas visando a consecução dos objetivos traçados no Planejamento Estratégico, bem como prover a empresa de informações e dados gerenciais para seu planejamento. Esta etapa contempla as decisões operacionais, o dia-a-dia das empresas.

Uma das características importantes do Planejamento Operacional é ser cíclico, isto é, permitir ajustes e correções a partir de seu acompanhamento e controle contínuos.

O orçamento distribuído por dependência é uma das principais ferramentas de apoio ao Planejamento Operacional. Com base nos números orçados, as dependências conseguem identificar o norte dado pela empresa para desenvolvimento de suas atividades, tornando o ato de planejar mais eficiente.

Os planos elaborados nesta fase do planejamento envolvem períodos curtos de tempo e focalizam tarefas rotineiras como a realização de novos negócios e requisitos de recursos humanos.

2.3 OBJETIVOS E METAS

O estabelecimento de objetivos converte a visão estratégica e o rumo em metas de resultados e marcos de desempenho. Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por determinado tempo. Eles dizem quanto de que tipo de desempenho para quando. Eles direcionam atenção e energia para o que precisa ser executado. Os objetivos são importantes por pelo menos quatro motivos:

1. ***Os objetivos proporcionam um senso de direção.*** Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Estabelecendo objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que as ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.

2. ***Os objetivos focalizam nossos esforços.*** Toda pessoa e toda organização têm recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos. Ao selecionar apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, comprometemo-nos com a forma através da qual usaremos os nossos recursos escassos e começaremos a estabelecer prioridades. Isso é especialmente importante para uma organização, que precisa coordenar as ações de muitos indivíduos.

3. ***Os objetivos guiam nossos planos e decisões.*** Você deseja torna-se um campeão de xadrez? Ou um campeão de ginástica? As respostas de tais perguntas irão moldar tanto seus planos de curto quanto de longo prazo, e vão

ajudá-lo a tomar muitas decisões cruciais. As organizações se deparam com decisões semelhantes, que são simplificadas se se pergunta: Qual é nosso objetivo? Esta ação vai levar a organização para perto ou para longe de seu objetivo?

4. *Os objetivos nos ajudam a avaliar o nosso progresso.* Um objetivo claramente estabelecido e mensurável, com um prazo final especificado, facilmente se torna um padrão de desempenho que permite aos indivíduos e aos administradores avaliarem seu progresso. Assim, os objetivos são uma parte essencial do controle, o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcançá-los. Se acharmos que estamos saindo do rumo ou se encontrarmos contingências não previstas, podemos iniciar uma ação corretiva modificando nosso plano. Algumas vezes, o "replanejamento" é, na verdade, um fator chave para o sucesso de uma empresa.

Se as empresas não têm objetivos, todos os caminhos são idênticos, todos os esforços inúteis e qualquer atividade representa progresso.

2.3.1 Conceituação de Objetivos e Metas

Os objetivos correspondem ao itinerário básico para chegar ao destino que você deseja. Eles representam os resultados abrangentes com os quais sua empresa assumiu um compromisso.

Para atingir seus objetivos, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos – dinheiro e pessoas – necessários para alcançar os resultados almejados. Os objetivos definidos para sua empresa devem ditar as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda organização. Os objetivos devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

Mas, a simples definição de um objetivo genérico para sua empresa não é tudo. Para alcançar esse objetivo, a empresa precisa fornecer orientação sobre

como chegar lá. Portanto é preciso que esse objetivo seja acompanhado de uma série de metas: declarações operacionais que especificam exatamente o que precisa ser feito, e quando, para alcançar o objetivo. As metas relacionam-se diretamente com um determinado objetivo.

As empresas bem-sucedidas não são apenas eficazes ou eficientes. As melhores empresas são consistentemente eficazes e eficientes. Para isso, as empresas estabelecem objetivos e definem metas claras e mensuráveis na busca da missão da empresa.

Mas quem deve estabelecer objetivos e metas?

Peter Dracker, um guru da administração, criou uma forma inovadora de gerar e comunicar as intenções de uma empresa – sua missão, objetivos e metas – simplesmente envolvendo todos os funcionários que realmente colocam essas intenções em prática. Esse método foi chamado de **gerenciamento por objetivos**.

Mas, o processo de estabelecimento de objetivos é quase sempre de cima para baixo. O processo de cima para baixo de estabelecimento metas de desempenho para atividades, processos e unidades departamentais de criticidade estratégica é uma maneira mais sistemática de desdobramento de objetivos da empresa como um todo, em segmentos que as unidades e gerentes dos níveis mais baixos se encarreguem de atingir.

2.3.2 Tipos de objetivos

Os objetivos são necessários para cada área chave cujo sucesso os gerentes julgam importantes. Dois tipos de áreas chave de resultado se destacam: as relacionadas com o desempenho estratégico e as relacionadas com o desempenho financeiro. Estes objetivos geralmente são estabelecidos pelos executivos seniores da empresa. Apresentamos abaixo alguns tipos específicos de objetivos de desempenho estratégico e financeiro:

Objetivos Financeiros	Objetivos Estratégicos
Crescimento mais rápido das receitas e dos ganhos;	Maior participação no mercado;
Margens de lucro maiores;	Satisfação total do cliente;
Elevação do preço das ações;	Linha de produtos maior ou mais atraente;
Maior retorno sobre o capital investido;	Maior capacidade de competir em mercados internacionais;
Base de receitas mais diversificadas;	Oportunidades de crescimento expandidas;
Ganhos estáveis durante períodos recessivos.	Reconhecimento como líder de tecnologia ou como inovador do produto.

2.4 ORÇAMENTO

Todas as atividades empresariais e não empresariais devem possuir metas e objetivos. Essas metas são fixadas e devem ser passíveis de medição e acompanhamento pelas partes envolvidas e principalmente pela alta administração das empresas, e não são estabelecidas empiricamente, mas devem resultar de uma análise criteriosa.

Uma das importantes formas que podem assumir as metas são os orçamentos que constituem importante instrumento de administração. Um orçamento exprime em números a previsão dos resultados das operações em determinado período. Oferece várias vantagens como instrumento de planejamento, notadamente a especificidade com que deve ser expressa a meta,

a facilidade de comparar os planos de um departamento com os de outro e sua fácil adaptabilidade como padrões para controle.

Para SCHUBERT (1985 – Nota do Autor) “a elaboração de orçamento em uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro para o próximo exercício social ou períodos maiores. Os números de um orçamento não têm a obrigação de coincidir com os que serão obtidos à medida que a realização da empresa avança sobre o período orçado. Os números das previsões tendem a aproximar-se dos números realizados. Não são os números realizados no exercício que se aproximam dos números previstos para este exercício”.

SANVICENTE (1995, p.16) adverte que o orçamento deve ser usado como um instrumento de participação no planejamento das atividades da empresa, especialmente daquela pela qual cada funcionário é responsável, ao contrário de muitos que encaram um orçamento e sua implantação como mais uma manobra pela qual a alta administração da entidade procura cercear mais rigorosamente a liberdade de ação dos funcionários e investigar a correção de seus atos em nome da empresa.

Destaca, ainda inúmeras vantagens da utilização de um sistema orçamentário, a saber:

- a) Fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, proporcionando condições para que, através dos orçamentos, pratique-se o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração a manter-se atenta aos efeitos causados por novas condições externas;
- b) Orçamento global elaborado através da integração de diversos orçamentos parciais, aumentando o grau de participação dos membros da administração de cada unidade na fixação de objetivos;
- c) Obriga os administradores a quantificarem e datarem as

atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.

- d) O orçamento de cada unidade passa a refletir a delegação de poderes e autoridade dos altos administradores, reduzindo seu envolvimento com as operações diárias;
- e) Possibilidade de identificar eventuais desempenhos eficientes ou ineficientes das unidades da empresa;
- f) Acompanhar se os objetivos gerais da empresa estão sendo atingidos;
- g) Melhorar a utilização dos recursos disponíveis na empresa, ajustando-os às atividades consideradas prioritárias para que sejam alcançados os seus objetivos.

O plano elaborado deverá apresentar flexibilidade na sua execução, permitindo o aproveitamento de oportunidades não incluídas inicialmente no orçamento, bem como alterações que se fizerem necessárias para corrigir desvios desfavoráveis. Esta flexibilidade deve permitir comparações entre as duas posições, para oferecer opções alternativas de decisões.

Outro fator importante no funcionamento do orçamento de uma empresa é que ele possua, além da virtude básica da “flexibilidade”, outra virtude que é a “agilidade”, para que, uma vez comprovada a variação ou mesmo ocorrido um fato novo, o orçamento deve ser suficiente ágil para receber estes elementos novos e produzir uma nova posição orçamentária sem, contudo, descaracterizar a posição originalmente prevista e aprovada pela Direção da empresa.

A justificativa da elaboração de orçamentos prende-se ao seu potencial de serviços à administração. Assim como a contabilidade justifica-se por motivos de prestação de informações ao público, direitos dos acionistas,

preparação dos relatórios exigidos pelo poder público ou solicitados por credores, e uma série de outras razões, a elaboração de orçamentos é justificável principalmente pelo seu uso interno. Dessa forma, um programa orçamentário apropriadamente formulado e executado possui um longo caminho a seguir até a realização das funções básicas de planejamento e controle.

Em PYHRR, (1981, p.142) as vantagens do orçamento e a finalidade fundamental de sua elaboração diz respeito a necessária assistência à administração no desempenho das suas funções básicas de planejamento e controle. Estes são também, os aspectos mais gerais do planejamento do lucro. As vantagens mais específicas do planejamento orçamentário podem ser assim enumeradas:

1. Exige uma consideração antecipada das políticas básicas.
2. Requer uma organização adequada e correta – isto é, com uma determinação precisa das responsabilidades de cada função dentro da empresa.
3. Obriga todos os membros da direção de um departamento fazer planos em sintonia com os planos dos demais departamentos.
4. Obriga todos os membros da administração, dos níveis mais elevados até os mais baixos, a participar da fixação de objetivos.
5. Força a administração a expressar em termos numéricos o que é necessário fazer para alcançar resultados satisfatórios.
6. Requer dados contábeis históricos apropriados e adequados.
7. Obriga a administração a planejar a mais econômica utilização da mão-de-obra, matéria-prima, instalação e recursos de capital.
8. Introduz, em todos os níveis da administração, o hábito da consideração adequada, cuidadosa e oportuna de todos os fatores, antes de serem tomadas decisões importantes.
9. Reduz custos pelo aumento da faixa de controle, pois menos supervisores se fazem necessários.

10. Liberta muitos executivos de problemas internos diários graças ao uso de políticas predeterminadas e de relações de autoridade mais definidas, propiciando assim mais tempo aos executivos para o planejamento e pensamento criativo.
11. Tende a remover a sombra da incerteza que existe em muitas empresas, aos níveis administrativos inferiores, relativamente às políticas e objetivos básicos da empresa.
12. Assinala pontos de eficiência ou ineficiência.
13. Promove o entendimento, entre os membros da administração, dos problemas de seus colaboradores.
14. Força a administração a dedicar atenção adequada e oportuna ao efeito da tendência esperada das condições econômicas gerais.
15. Obriga a se fazer uma auto-análise periódica da empresa.
16. Contribui para a obtenção de crédito bancário.
17. Verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos fixados.

2.5 CONTROLE

“Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para a empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório”. (SANVICENTE, 1995, p.22).

As ações de controle fazem parte do cotidiano de todos nós. Temos que controlar o horário para que os nossos compromissos sejam resolvidos dentro do tempo disponível. Durante uma viagem, ao dirigirmos um veículo, devemos controlar a velocidade, para que não ultrapassemos os limites permitidos por lei e coloquemos em risco a nossa segurança e das demais pessoas. Ao mesmo tempo necessitamos controlar o desempenho do veículo para que possamos cumprir percurso que falta para atingir o nosso destino conforme o planejado.

Na execução de um planejamento, há que se realizar ações de controle e acompanhamento para que o risco de insucesso seja minimizado.

Da mesma forma ocorre com o controle empresarial, onde durante a fase de execução do plano, far-se-á um acompanhamento das atividades, para detectar eventuais desvios negativos que possam comprometer os resultados projetados, e até mesmo, desvios positivos para maximiza-los e consolida-los.

Comparando-se os dados obtidos com os valores orçados, verifica se os desvios estão fora do percentual de tolerância admitidos, quando as causas devem ser identificadas e as medidas corretivas possam ser tempestivamente adotadas, ou até mesmo, verificar se não ocorreu uma falha na fase de planejamento, para que sejam providenciadas alterações que melhor atendam as expectativas e diretrizes da alta Administração da empresa.

Também é necessário acrescentar que, para que as ações corretivas possam ser adotadas com tempestividade, o processo de controle não pode ocorrer após o fato, ou seja, de forma reativa, mas sim proativamente.

Nos casos de grandes desvios que pareçam incontornáveis, não bastarão ajustes táticos/operacionais; será necessário rever os objetivos fundamentais e até a estratégia da empresa.

Segundo WELSCH (1980, p.43), o controle pressupõe o estabelecimento e a comunicação dos objetivos, planos, políticas e padrões aos administradores responsáveis pela sua realização, com as seguintes atividades:

- a) Medir o desempenho obtido pelas agências e funcionários, para atingir os objetivos, planos e padrões predeterminados;
- b) Os resultados do processo de mensuração deverão ser comunicados, por meio de relatórios (impressos ou eletrônicos) às agências e aos funcionários;
- c) Analisar as diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar o nível de atingimento;
- d) Propor ações alternativas para corrigir os desvios apresentados;
- e) Escolher a ação mais promissora;
- f) Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e “feed-back” de informações do processo de planejamento para melhorar os ciclos subseqüentes de planejamento e controle.

Portanto entende-se que não é possível planejar se não houver condições e disposição de controlar. Tornar-se-á impraticável administrar eficazmente uma empresa sem um bom planejamento e um eficiente controle.

3 O ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO DO BANCO DO BRASIL

Neste capítulo pretendemos caracterizar o processo orçamentário implementado pelo Banco do Brasil em 2003.

Faz-se necessário esclarecer que o processo de orçamentação adotado pelo Banco do Brasil a partir de novembro de 1995 passou por diversas alterações na sua forma de elaboração, chegando ao modelo utilizado neste ano de 2003, onde se pretendeu ampliar a participação das redes de dependências. Com ele cada dependência teve a oportunidade de apresentar propostas adequadas à realidade do mercado local, ao perfil da base de clientes e aos recursos disponíveis.

Ampliar a participação das redes de dependências faz parte das ações de aprimoramento contínuo na Estratégia Corporativa 2003-2007 do Banco.

Utilizaremos como base para análise, a elaboração do orçamento da Agência de Contenda – PR, no qual tivemos participação ativa, efetuando uma descrição sucinta das etapas de implantação, relacionando-os com os conceitos teóricos apresentados na revisão bibliográfica.

3.1 PROSPEÇÃO DE MERCADOS LOCAIS

É uma ferramenta de planejamento desenvolvida em ambiente WEB, Intranet, tendo como principal objetivo a elaboração seqüencial do planejamento de cada agência e das Superintendências Estaduais.

Além disso, o PML – Prospeção de Mercados Locais visa padronizar e agilizar a elaboração do planejamento pela rede de agências, promovendo uma gestão participativa e subsidiando as Superintendências Estaduais com informações do planejamento das agências para a elaboração do planejamento estadual.

Num primeiro momento, a ferramenta foi direcionada para a gestão de metas negociais, através do qual as agências tiveram a possibilidade de, a partir de uma análise ambiental bem elaborada, analisar as metas estabelecidas no processo orçamentário e traçar planos de ação para o seu atingimento.

Características:

- ✓ Modernidade tecnológica: sistema desenvolvido em ambiente WEB, disponível na Intranet;
- ✓ Permite a construção seqüencial do planejamento, possibilitando a primeira análise focada no ambiente externo, incluindo competidores, para então partir para uma análise do ambiente interno, onde são identificados pontos fortes e fracos da agência;
- ✓ Gestão participativa: a ferramenta possibilita a participação de todo corpo funcional da agência no processo de elaboração do planejamento;
- ✓ Gestão de metas negociais: o PML permite que, através da análise das metas orçamentárias estabelecidas para cada agência e da análise ambiental, sejam elaborados planos de ação que tenham por objetivos o atingimento das metas estabelecidas.

3.1.1 Elaboração da Análise Ambiental – Pelas agências e Superintendências Regionais e Estadual:

- As agências efetuam a sua análise e não tem acesso para consultar as de outras.
- As Superintendências Regionais, que são órgãos regionais e têm sob suas jurisdição diversas agências, consultam as análises das suas subordinadas;

- A Superintendência Estadual consulta as análises de todas as Superintendências Regionais e suas agências.

A metodologia básica utilizada pelo aplicativo é a Análise SWOT, metodologia desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis:

Strengths (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças).

A ferramenta agrega ainda à análise SWOT, a identificação de vantagens e desvantagens competitivas em relação aos concorrentes, uma das forças competitivas de PORTER, avaliando seu grau de impacto, bem como sua relação com produtos e segmentos de mercado.

O conjunto de metodologias é condensado em um Módulo denominado Análise Ambiental, base para a avaliação de metas e elaboração de estratégias que assegurem o atingimento dos objetivos traçados para cada agência.

A internalização de alguns conceitos é importante para entendimento completo da metodologia:

- **Ameaças:** são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.
- **Oportunidades:** são fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.
- **Pontos Fortes:** diferenciação existente na empresa, favorece a empresa quando diante de ameaças e oportunidades do ambiente.
- **Pontos Fracos:** situação inadequada da empresa, limita a empresa quando diante de ameaças e oportunidades do ambiente.

A análise ambiental permite a avaliação do ambiente no qual a dependência está inserida, estando dividido em quatro etapas:

1 – Módulo Mercado:

Análise das potencialidades que a praça/área de atuação oferece à agência. São identificadas as vocações preponderantes, bem como os segmentos de mercado considerados como público-alvo da agência.

Para cada vocação identificada pela dependência deverá ser atribuído um percentual de participação, ou seja, contribuição dentro do seu mercado.

2 – Módulo Ameaças e Oportunidades:

Consiste na identificação de variáveis externas (riscos e incertezas) que podem criar condições favoráveis ou desfavoráveis ao seu sucesso. Considerando a visão de gestão de metas negociais, deverão ser consideradas como variáveis externas que possa impactar o atingimento das metas estabelecidas em determinado produto.

Nesta etapa deverá ser mensurado o grau de impacto da variável na dependência, bem como o período em que a influência da variável deverá ser considerada para análise: mensal, semestral ou anual.

3 – Módulo Competidores:

Identificação dos fatores do ambiente de negócio da concorrência que afetam ou podem afetar o desempenho da agência. O propósito maior desta etapa é avaliar o quanto às características identificadas em nossos competidores podem afetar o desempenho da empresa na venda de produtos e serviços para determinadas vocações e segmentos.

A exemplo do módulo anterior, também será identificados o grau de impacto e o período de influência.

4 – Módulo Produtos:

Selecionar cesta de produtos a ser trabalhada pela agência no planejamento, onde estarão contemplados aqueles constantes do Orçamento Descentralizado;

5 – Módulo Pontos Fortes e Pontos Fracos:

Identificação de características da agência que lhe proporcionam ou provocam uma vantagem ou desvantagem operacional no seu ambiente empresarial.

Consolidação

- ✓ A consolidação da análise ambiental indica um sinalizador de fechamento da análise pela agência.
- ✓ Sinal verde para que a Superintendência utilize as informações como parâmetro para a elaboração do planejamento global do estado.

Confirmação

- ✓ Realizada pela Superintendência Estadual;
- ✓ Indica que a Superintendência concorda com a Análise Ambiental elaborada pela Agência;
- ✓ Após a confirmação a Agência **estará habilitada** a elaborar a sua proposta orçamentária para 2004 através do **Módulo Orçamento Descentralizado.**

3.2 RELATÓRIO DA ANÁLISE AMBIENTAL DA AGÊNCIA DE CONTENDA (PR)

3.2.1 Relatório do Módulo Mercado

AGRICULTURA – 70%

Sub-atividades Econômicas –

1º - Cultura de Raízes e tubérculos (batata)

2º - Cultura de Cereais, leguminosas e oleaginosas (milho, feijão, soja).

PESSOA FÍSICA – 20%

Sub-atividades Econômicas –

1º - Profissional liberal ou trabalhador sem vínculo – (Produtor Rural)

2º - Servidor público (funcionário público municipal)

3º - Aposentado ou pensionista

4º - Empregado em empresa do setor privado

PESSOA JURÍDICA – 10%

Sub-atividades Econômicas –

1º - Micro/Pequenas empresas – Comércio e Serviços

3.2.2 Relatório do Módulo Ameaças e Oportunidades

Variável – CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS

Tipo – Oportunidade

Grau de impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Servidor público; Administração pública municipal.

Produtos – Poupança-Ouro Pessoa Física; Credito Direto ao Consumidor-CDC; Cheques especiais; Outros serviços Governo Municipal.

Variável – CULTURA DA SOCIEDADE

Tipo – Ameaça

Grau de impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Todos os segmentos

Produtos – Cheque especial; Plano de Aposentadoria Brasilprev; Seguro Residencial; Seguro de Vida.

Variável – PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO ECONÔMICO

Tipo – Ameaça

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Todos os segmentos

Produtos – Poupança Ouro Pessoa Física; Desconto de Títulos; Desconto de Cheques Pessoa Jurídica e Física; BB Giro Rápido; Cheques Especiais.

Variável – RELACIONAMENTO COM A ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

Tipo – Oportunidade

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Servidor Público; Aposentado ou pensionista; Administração pública Municipal.

Produtos – Cheques especiais: quantidade de contratos; Conta especial eletrônica: quantidade de contratos; Crédito direto do Consumidor CDC; Outros serviços Governo.

Variável – INADIMPLÊNCIA

Tipo – Ameaça

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Todos os segmentos

Produtos – Crédito direto ao consumidor-CDC; Desconto de Títulos; BB-Giro Rápido; Cheques-especiais.

3.2.3 Relatório do Módulo Competidores

Competidor – **BANCO ITAÚ S.A.**

Variável – **Instalações**

Nível de Influência – Desvantagem

Impacto – Alto

Atividades – Todos os Segmentos

Produtos – Conta corrente Pessoa Física; Conta Especial Eletrônica; Cheque Especial Pessoa Física e Pessoa Jurídica.

Variável – **Foco – Governo Municipal**

Nível de Influência – Vantagem

Impacto – Alto

Atividades – Administração Pública Municipal; Aposentado ou

Pensionista; Servidor Público.

Produtos – Outros serviços Governo; CDC; Cheques Especiais.

Competidor – **BANCO COOPERATIVO S.A. – SICREDI.**

Variável – **Fidelidade da Clientela**

Nível de Influência – Desvantagem

Impacto – Médio

Atividades – Profissional Liberal ou Trabalhador sem vínculo (produtor rural); Culturas de raízes e tubérculos (batata); Cultura de Cereais, Leguminosas e Oleaginosa (milho, feijão, soja).

Produtos – Seguro Ouro Vida; Proger-Pronaf/Fat Custeio; Custeio Agrícola; Poupança Ouro Pessoa Física.

Competidor – **HSBC BANK BRASIL S.A.**

Variável – **Foco – Varejo Agronegócios**

Nível de Influência – Vantagem

Impacto – Alto

Atividades – Comércio Varejista (pequena empresa); Profissional Liberal ou Trabalhador sem vínculo (produtor rural); Cultura Batata, Milho,

Feijão, Soja.

Produtos – Serviços de Cédula de Produto Rural; Finame; Custeio Agrícola; Proger/Pronaf Custeio.

Variável – Seletividade da Clientela

Nível de Influência – Desvantagem

Impacto – Alto

Atividades – Todos os segmentos

Produtos – Cheques Especiais; Poupança Ouro; Plano de Aposentadoria.

3.2.4 Relatório do Módulo Pontos Fortes e Pontos Fracos

Variável Interna – Dotação de Recursos Humanos

Tipo – Ponto Fraco

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Cultura Batata, Milho, Soja, Feijão; Produtor Rural.

Produtos – Custeio Agrícola.

Variável Interna – Foco Governo Municipal

Tipo – Ponto Forte

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Servidor Público; Aposentado ou pensionista;
Administração Pública Municipal.

Produtos – Cheques Especiais; CDC; Outros serviços Governo.

Variável Interna – Perfil Aplicador

Tipo – Ponto Fraco

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Comercio Varejista (pequena empresa)

Produtos – Desconto de títulos; desconto de cheques; BB Giro Rápido.

Variável Interna – Filas

Tipo – Ponto Fraco

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Todos os segmentos

Produtos – Poupança, Conta corrente Pessoa Física; Contas especiais.
Outros serviços.

Variável Interna – Capacitação dos Funcionários

Tipo – Ponto Fraco

Grau de Impacto – Alto

Período – Anual

Atividades – Todos os segmentos

Produtos – Custeio Agrícola; Fundos de Investimento; Planos de Aposentadoria; Seguro de Vida.

3.3 ORÇAMENTO DESCENTRALIZADO

Objetivos:

- ✓ Viabilização da participação da rede de agências de varejo no processo orçamentário 2004;
- ✓ Elaboração de proposta orçamentária associada ao perfil de clientes;
- ✓ Conciliação dos instrumentos de apoio ao processo orçamentário, desenvolvido pelas Diretorias de Distribuição e de Controladoria.

Participação das Agências:

- ✓ Orientada para os itens orçamentários estratégicos – pré-selecionados no módulo Análise Ambiental;

- ✓ Balizada por indicadores de caráter geral, mercadológico e de gestão de rede;
- ✓ Orientada pelas Superintendências Estaduais, que validará divergências entre valores propostos e os indicadores aprovados.

Balizador:

- ✓ Serve de marco, meta, referencia ou sinal;
- ✓ Calculado por produto e por Agência pela Diretoria de Distribuição e Controladoria, considerando o **Agrupamento de Agências;**
- ✓ Definem o valor de referência por produto e por agência;
- ✓ Cada produto possui, no mínimo dois balizadores, sendo o valor de referência apurado com base no maior.
- ✓ Ao propor a meta, a Agência deve, preferencialmente, atender todos os balizadores, ou seja, o valor de referência.

As propostas das agências serão balizadas pelos seguintes tipos de indicadores:

Balizadores Gerais:

- são direcionadores da performance global da empresa;
- transmitem a orientação institucional frente a cenários e estratégias desejadas;

Balizadores mercadológicos:

- direcionadores da performance negocial;
- transmitem a visão mercadológica percebida pelas áreas negociais, sinalizando eventuais rompimentos com séries históricas em decorrência de ações centralizadas, foco em segmentos específicos, inovações tecnológicas, campanhas de marketing, etc.

Balizadores de gestão de rede:

- direcionadores da performance do ponto de atendimento;
- transmitem a visão e interesse das áreas gestoras de rede nos diversos níveis hierárquicos e direcionamentos pontuais eventualmente necessários para assegurar aderência à realidade de cada ponto de atendimento.

Valor de Referência

Meta oriunda do cálculo de balizadores para cada produto, utilizando relações entre o realizado e variáveis internas e externas. Ex: Penetração no Mercado-Cheque Especial – Relação entre o realizado do produto e a população economicamente ativa.

Significa o maior volume resultante dos balizadores utilizados para cada produto. Estes volumes de produtos servem de orientação às agências na formulação de propostas.

3.3.1 Proposta Orçamentária da Agência Contenda (Pr)

Produto – Conta Corrente Pessoa Física - Quantidade				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	1331	2373	2035	1699
Fev	1350	2397	2049	1710
Mar	1358	2432	2063	1708
Abr	1378	2461	2078	1703
Mai	1424	2490	2093	1729
Jun	1578	2518	2108	1772
Jul	1905	2548	2123	1908
Ago	1833	2578	2138	1916

Set	2030	2607	2153	1948
Out	2166	2634	2168	2020
Nov	2199	2662	2183	2042
Dez		2692	2200	2065

Produto – Conta Corrente Pessoa Física – Média de Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	660.274	5.815.566	1.000.000	770.079
Fev	821.229	5.607.745	1.001.019	1.001.019
Mar	1.148.740	5.557.588	1.041.666	1.041.666
Abr	1.135.666	5.634.081	1.036.242	1.036.242
Mai	1.346.095	5.554.170	1.016.753	1.016.753
Jun	1.421.393	5.501.580	1.038.267	1.038.267
Jul	1.553.012	5.857.438	1.112.674	1.112.674
Ago	1.053.201	5.980.477	1.081.340	1.081.340
Set	745.615	6.013.537	869.122	869.122
Out	1.072.442	6.183.363	1.082.100	1.082.100
Nov	953.044	6.178.759	1.084.792	1.084.792
Dez		6.643.286	1.164.571	1.164.571

Produto – Poupança Ouro Pessoa Física – Média Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	2.061.568	2.998.890	2.240.535	2.240.535
Fev	2.078.605	3.021.307	2.267.627	2.267.627

Mar	2.125.949	3.038.731	2.294.046	2.294.046
Abr	2.245.787	3.060.130	2.317.292	2.317.292
Mai	2.381.364	3.075.734	2.345.818	2.345.818
Jun	2.454.932	3.098.777	2.379.654	2.379.654
Jul	2.353.121	3.143.268	2.374.600	2.374.600
Ago	2.298.778	3.180.325	2.365.186	2.365.186
Set	2.240.696	3.224.560	2.352.237	2.352.237
Out	2.237.990	3.274.008	2.362.103	2.362.103
Nov	2.225.118	3.317.393	2.353.333	2.353.333
Dez		3.375.758	2.392.770	2.392.770

Produto – Pouplex – Média de Saldos Diários				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	10.827	40.703	16.500	21.535
Fev	14.553	41.127	17.000	19.952
Mar	25.913	41.639	17.500	49.467
Abr	30.423	42.106	18.000	49.041
Mai	27.116	42.597	18.500	50.896
Jun	21.190	43.089	19.000	21.512
Jul	7.490	43.598	10.121	10.121
Ago	15.999	44.104	21.000	24.324
Set	34.719	44.597	22.000	44.664
Out	12.193	45.074	22.561	22.561
Nov	16.120	45.558	20.495	20.495
Dez		46.083	26.106	26.106

Produto – Fundos de Investimentos – Cliente Preferencial 1				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	9.929	4.657	3.000	14.277
Fev	9.949	4.805	3.030	18.756
Mar	6.151	4.954	3.060	8.006
Abr	3.735	5.107	3.090	10.437
Mai	3.785	5.263	3.120	10.398
Jun	3.835	5.421	3.151	10.780
Jul	3.888	5.582	3.182	4.625
Ago	553	5.747	3.213	4.995
Set	0	5.912	3.245	5.164
Out	0	6.081	3.277	4.693
Nov	0	6.249	3.309	4.764
Dez	0	6.421	4.838	4.838

Produto – Fundos de Investimentos – Cliente Preferencial 2				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	39.616	179.570	88.000	136.787
Fev	70.665	185.241	88.880	138.884
Mar	115.701	190.983	89.768	149.793
Abr	121.613	196.853	90.665	156.644
Mai	126.684	202.853	91.571	165.532
Jun	128.596	208.925	92.486	188.692
Jul	124.908	215.130	93.410	198.160
Ago	91.136	221.472	94.344	206.375

Set	87.874	227.820	95.287	207.075
Out	80.449	234.304	96.239	201.146
Nov		240.787	97.201	205.005
Dez		247.406	98.173	208.975

Produto – Fundos de Investimento – Cliente Exclusivo 1				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	0	3.160	0	4.443
Fev	0	3.260	0	1.481
Mar	0	3.361	0	3.546
Abr	0	3.465	0	4.174
Mai	0	3.571	0	4.010
Jun	0	3.678	0	4.836
Jul	2.800	3.788	0	4.510
Ago	1.739	3.899	0	4.368
Set	0	4.011	0	3.070
Out	0	4.126	0	4.008
Nov	0	4.240	0	4.050
Dez	0	4.357	0	4.093

Produto – Fundos de Investimento – Cliente Exclusivo 2				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	61.157	106.249	119.000	79.368
Fev	60.156	109.592	115.000	90.315

Mar	58.903	112.977	103.270	103.270
Abr	59.237	116.438	120.566	120.566
Mai	71.696	119.975	120.261	120.261
Jun	93.221	123.555	109.143	109.143
Jul	86.642	127.214	119.647	119.647
Ago	74.361	130.953	124.67	124.67
Set	111.547	134.696	228.666	228.666
Out	117.325	138.519	122.699	122.699
Nov		142.341	123.730	123.730
Dez			124.806	124.806

Produto – Fundos de Investimentos – Cliente Exclusivo 3				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	88.904	435.533	188.168	188.168
Fev	109.330	449.305	160.144	160.144
Mar	121.641	463.248	178.803	178.803
Abr	134.563	477.502	178.974	178.974
Mai	148.879	492.073	214.523	214.523
Jun	140.117	506.819	231.449	231.449
Jul	212.165	521.889	248.414	248.414
Ago	348.810	537.291	459.159	459.159
Set	318.739	552.707	451.944	451.944
Out	313.422	568.454	486.484	486.484
Nov		584.198	509.763	509.763
Dez		600.271	516.331	516.331

Produto – Fundos de Investimentos – Cliente Pessoa Física				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	0	8.934	8.934	5.510
Fev	0	9.012	9.012	6.759
Mar	0	9.503	9.503	6.608
Abr	0	9.796	9.796	9.129
Mai	0	10.095	10.095	9.318
Jun	1.104	10.398	10.398	9.881
Jul	2.033	10.707	10.707	7.241
Ago	5.601	11.024	11.024	8.721
Set	5.611	11.340	11.340	9.819
Out	4.125	11.664	11.664	13.194
Nov		11.987	11.987	13.320
Dez		12.317	12.317	13.444

Produto – Crédito Direto ao Consumidor – CDC Empréstimo				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	511.822	913.178	470.000	
Fev	550.472	923.971	474.700	
Mar	502.418	934.849	479.447	
Abr	483.088	945.814	484.241	
Mai	477.076	956.866	489.083	
Jun	473.682	968.005	493.973	
Jul	463.365	982.434	498.912	
Ago	461.175	1.017.120	503.901	

Set	469.087	1.052.125	508.940	
Out	486.444	1.093.808	514.029	
Nov	478.990	1.126.294	519.169	
Dez		1.146.017	524.360	

Produto – Crédito Direto ao Consumidor – CDC Financiamento				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	132.425	378.172	45.000	
Fev	127.841	390.722	45.900	
Mar	120.653	403.715	46.818	
Abr	123.131	417.167	47.754	
Mai	121.376	431.092	48.709	
Jun	109.389	445.508	49.683	
Jul	105.978	460.430	50.676	
Ago	86.664	475.877	51.689	
Set	84.240	491.865	52.722	
Out	44.686	508.414	53.776	
Nov	41.737	525.543	54.851	
Dez		543.271	55.948	

Produto – Cheque Especial – Cheque Ouro Tradicional – Quant.				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	128	165	142	
Fev	127	166	142	

Mar	128	167	143	
Abr	131	167	143	
Mai	134	168	144	
Jun	134	169	144	
Jul	138	169	145	
Ago	138	169	145	
Set	144	168	146	
Out	141	168	146	
Nov	140	167	147	
Dez		166	147	

Produto – Cheques Especiais – Ch.Ouro Executivo – Quantidade				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	7	9	6	
Fev	6	9	6	
Mar	7	9	6	
Abr	7	9	6	
Mai	7	9	6	
Jun	6	9	6	
Jul	6	9	6	
Ago	6	9	6	
Set	6	9	6	
Out	6	9	6	
Nov	6	10	6	
Dez		10	6	

Produto – Cheques Especiais – Ch.Especial Classic – Quantidade				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	308	359	359	
Fev	310	359	359	
Mar	309	359	359	
Abr	320	359	360	
Mai	330	359	360	
Jun	347	359	360	
Jul	354	359	361	
Ago	361	359	361	
Set	367	359	361	
Out	358	359	362	
Nov	357	359	362	
Dez		359	362	

Produto – Conta Especial Eletrônica – Quantidade				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	262	471	570	
Fev	274	478	571	
Mar	291	490	572	
Abr	301	510	573	
Mai	326	530	574	
Jun	339	560	575	
Jul	358	566	576	
Ago	359	559	577	

Set	533	566	580	
Out	566	579	585	
Nov	561	591	590	
Dez		599	599	

Produto – Seguro Ouro Auto – Novas Contratações				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	0	0	1	
Fev	0	0	0	
Mar	1	0	1	
Abr	3	0	0	
Mai	1	0	1	
Jun	0	0	0	
Jul	0	0	1	
Ago	3	0	1	
Set	0	0	1	
Out	0	0	1	
Nov	0	0	1	
Dez	0	0	1	

Produto – Seguros Ouro Vida – Carteira Nova - Premio				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	472	874	610	
Fev	506	904	615	

Mar	579	934	620	
Abr	577	963	625	
Mai	644	993	630	
Jun	642	1.023	635	
Jul	637	1.052	640	
Ago	645	1.086	645	
Set	636	1.119	650	
Out	602	1.152	660	
Nov	602	1.185	665	
Dez		1.218	670	

Produto – Ourocap – Tit.de Capitalização – Títulos pgt.mensais				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	969	0	200	
Fev	641	0	200	
Mar	1.288	0	200	
Abr	237	0	200	
Mai	137	0	200	
Jun	118	0	200	
Jul	160	0	200	
Ago	154	0	200	
Set	167	0	200	
Out	226	0	200	
Nov		0	200	
Dez		0	200	

Produto – Plano de Aposentadoria Brasilprev – Pessoa Física				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	69	0	30	
Fev	8	0	30	
Mar	22	0	30	
Abr	5	0	40	
Mai	37	0	40	
Jun	103	0	40	
Jul	659	0	50	
Ago	128	0	50	
Set	129	0	50	
Out	7	0	60	
Nov			60	
Dez			60	

Produto – Conta Corrente Pessoa Jurídica				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	82	105	86	
Fev	84	105	87	
Mar	83	106	88	
Abr	82	107	88	
Mai	81	108	88	
Jun	83	109	88	
Jul	84	110	88	
Ago	84	111	88	

Set	85	112	88	
Out	88	112	89	
Nov	91	113	89	
Dez		114	90	

Produto – Conta Corrente Pessoa Jurídica – Media Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	578.872	494.443	552.706	552.706
Fev	708.730	494.443	494.443	539.487
Mar	556.837	494.443	494.443	549.537
Abr	456.129	494.443	494.443	464.110
Mai	392.818	494.443	494.443	470.268
Jun	427.072	494.443	494.443	494.574
Jul	478.201	494.443	494.443	569.390
Ago	549.783	494.443	494.443	588.159
Set	453.139	494.443	494.443	480.524
Out	510.372	494.443	494.443	610.666
Nov	642.278	494.443	494.443	607.935
Dez		494.443	494.443	490.581

Produto – Poupança Ouro – Pessoa Jurídica – Media Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	16	4.632	17	7.608
Fev	16	4.676	17	6.784

Mar	16	4.729	17	7.161
Abr	17	4.776	17	7.401
Mai	17	4.826	17	8.145
Jun	17	4.876	17	10.279
Jul	17	4.927	17	9.923
Ago	17	4.977	17	7.133
Set	17	5.025	17	6.617
Out	17	5.072	17	7.705
Nov	17	5.118	17	8.085
Dez		5.169	17	8.231

Produto – Fundos de Investimentos – Pessoa Jurídica 2				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	18.136	0	0	30.855
Fev	103.717	0	0	70.277
Mar	87.649	0	0	71.095
Abr	0	0	0	28.679
Mai	0	0	0	37.929
Jun	0	0	0	27.198
Jul	0	0	0	53.978
Ago	0	0	0	33.797
Set	0	0	0	39.195
Out	0	0	0	28.919
Nov	0	0	0	29.123
Dez	0	0	0	29.336

Produto – Fundos de Investimentos-Pessoa Jurídica 3				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	26.839	36.782	33.155	33.155
Fev	27.242	37.675	40.215	40.215
Mar	29.592	38.579	44.520	44.520
Abr	41.987	39.506	49.559	49.559
Mai	30.158	40.456	39.316	39.316
Jun	29.005	41.416	40.514	40.514
Jul	29.463	42.400	47.886	47.886
Ago	29.880	43.407	48.112	48.112
Set	30.306	44.412	49.806	49.806
Out	30.707	45.440	45.989	45.989
Nov		46.465	46.395	46.395
Dez		47.512	46.862	46.862

Produto – Fundos de Investimentos-Pessoa Jurídica 4				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	0	44.806	5.804	
Fev	0	45.370	4.508	
Mar	0	45.947	4.340	
Abr	0	46.549	4.062	
Mai	858	47.176	3.360	
Jun	6.062	47.816	15.861	
Jul	15.420	48.482	27.352	
Ago	23.801	49.172	27.122	

Set	28.263	49.865	27.767	
Out	23.050	50.583	26.453	
Nov		51.301	26.987	
Dez		52.044	27.551	

Produto – Antecipação Credito Lojista – ACL				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	2.882	2.072	2.072	5.724
Fev	3.564	2.092	2.092	6.092
Mar	2.816	2.069	2.069	5.263
Abr	2.907	2.045	2.045	4.614
Mai	3.284	2.080	2.080	3.928
Jun	3.098	2.141	2.141	3.200
Jul	2.083	2.175	2.175	4.090
Ago	1.033	2.196	2.196	1.965
Set		2.167	2.167	1.643
Out		2.227	2.227	1.889
Nov		2.309	2.309	1.837
Dez		2.447	2.447	2.039

Produto – Desconto de Títulos – Média de Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	51.528	221.630	46.940	46.940
Fev	53.045	226.716	47.950	47.950

Mar	53.981	231.662	48.356	48.356
Abr	45.822	238.851	50.084	50.084
Mai	34.861	243.688	50.617	50.617
Jun	34.876	249.628	46.636	46.636
Jul	34.132	256.390	47.568	47.568
Ago	32.054	262.597	51.266	51.266
Set	29.780	265.287	44.342	44.342
Out	11.769	271.800	46.075	46.075
Nov	7.373	275.578	41.639	41.639
Dez		281.124	40.561	40.561

Produto – Desconto de Cheques – Média de Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	92.649	89.194	65.189	65.189
Fev	78.988	92.664	68.524	68.524
Mar	99.623	92.777	68.596	68.596
Abr	97.694	95.772	70.615	70.615
Mai	93.336	97.335	70.323	70.323
Jun	78.096	100.552	72.170	72.170
Jul	59.721	101.257	72.322	72.322
Ago	57.117	102.724	73.553	73.553
Set	55.644	105.164	75.601	75.601
Out	43.991	107.104	78.123	78.123
Nov	37.787	110.459	79.871	79.871
Dez		114.457	81.080	81.080

Produto – BB-Giro Rápido – Créd. Fixo - Pasep				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	151.959	110.492	80.000	117.316
Fev	144.735	110.492	85.000	115.360
Mar	137.758	110.492	90.000	113.736
Abr	139.834	110.492	95.000	111.895
Mai	140.425	110.492	100.000	110.349
Jun	129.532	110.492	105.000	108.297
Jul	125.344	110.492	107.132	107.132
Ago	107.672	110.492	105.714	105.714
Set	97.657	110.492	84.361	84.361
Out	90.101	110.492	76.890	76.890
Nov	66.025	110.492	100.810	100.810
Dez		110.492	99.435	99.435

Produto – BB-Giro Rápido – Créd. Fixo – FAT				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	10.267	84.520	50.000	512.794
Fev	23.557	91.643	50.500	460.608
Mar	21.350	98.934	51.005	127.417
Abr	23.551	106.412	51.515	85.758
Mai	31.303	114.094	52.030	144.874
Jun	41.382	121.996	52.550	111.565
Jul	42.841	130.136	53.075	122.738
Ago	40.218	138.529	53.605	80.575

Set	38.633	147.193	54.141	100.438
Out	41.812	156.144	54.682	105.627
Nov	46.461	165.399	55.228	110.981
Dez		176.469	55.780	117.209

Produto – BB-Giro Rápido – Créd. Rotativo				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	52.375	71.377	71.377	76.743
Fev	55.841	72.987	72.987	99.699
Mar	62.919	74.645	74.645	97.619
Abr	74.190	76.349	76.349	102.706
Mai	70.686	78.103	78.103	101.744
Jun	72.548	79.906	79.906	103.599
Jul	72.583	81.760	81.760	105.737
Ago	67.518	83.666	81.838	81.838
Set	66.843	85.625	77.604	77.604
Out	70.366	87.638	82.104	82.104
Nov	47.275	89.706	81.825	81.825
Dez		92.580	83.999	83.999

Produto – Cheque Ouro Empresarial – Quantidade				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	41	45	47	56
Fev	40	47	47	58

Mar	39	48	48	58
Abr	40	50	47	43
Mai	43	51	46	45
Jun	45	53	47	47
Jul	45	54	48	60
Ago	43	56	49	45
Set	44	57	50	54
Out	45	59	51	54
Nov	47	60	52	53
Dez	47	62	53	53

Produto – Cobrança com Compulsório – Média Saldo Diário				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	11.185	16.640	10.000	
Fev	8.444	16.374	10.500	
Mar	12.756	19.042	11.025	
Abr	7.796	18.728	11.576	
Mai	14.468	19.397	12.154	
Jun	15.930	19.736	12.761	
Jul	8.297	18.962	13.399	
Ago	5.359	19.787	14.068	
Set	12.461	17.268	14.771	
Out	14.147	18.171	15.509	
Nov	13.856	19.060	16.284	
Dez		21.150	17.098	

Produto – Cobrança com Compulsório – Volume Liquidado				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	201.929	619.107	200.000	
Fev	139.265	628.506	140.000	
Mar	196.797	638.049	195.000	
Abr	173.901	647.738	180.000	
Mai	260.806	657.575	215.000	
Jun	266.499	667.563	220.000	
Jul	115.233	677.703	120.000	
Ago	99.114	687.999	100.000	
Set	242.347	698.452	208.140	
Out	288.347	709.065	209.180	
Nov	188.612	719.841	210.225	
Dez		730.781	211.276	

Produto – Cobrança com Compulsório – Fluxo de Tarifas				
Mês	Realizado em 2003	Valor Referência	Proposta Agência 2004	Proposta Super
Jan	603	1.604	600	
Fev	497	1.638	612	
Mar	829	1.673	624	
Abr	770	1.708	636	
Mai	719	1.745	648	
Jun	507	1.782	660	
Jul	668	1.820	673	
Ago	763	1.859	686	

Set	942	1.898	699	
Out	843	1.939	712	
Nov		1.980	726	
Dez		2.023	740	

4 CONSIDERAÇÕES GERAIS

O modelo implementado pela empresa, em nossa análise, se mostra coerente com as linhas teóricas abordadas neste trabalho, entretanto, necessita de aprimoramento, até porque, é tendência natural de todo processo o seu aperfeiçoamento periódico a fim de corrigir distorções, se adaptar as freqüentes alterações do ambiente e possibilitar o atingimento dos objetivos para o qual foi proposto.

Um dos aspectos positivos, e que destacamos como facilitador no processo de orçamentação implementado pelo Banco é o seu grau de informatização, onde a captura dos dados é processada com alto grau de eficiência, facilitando a consolidação das propostas para confirmação ou reformulação. Fator que anteriormente representava um grande dificultador pela necessidade de compilação dos dados levantados pelas agências até sua consolidação final. Sem a ferramenta atual a gestão do tempo para negociação com a Rede e transmissão de dados ficaria praticamente comprometida, mesmo porque o processo previa o período de 24 até 28 de novembro de 2003 para fechamento/negociação das metas entre a Superintendência Estadual e Regionais, com o objetivo de alcançar o equilíbrio entre os valores propostos pelas agências e aqueles passados ao Estado pela Diretoria de Distribuição do Banco.

Percebe-se hoje, claramente, um maior envolvimento dos administradores e equipe de colaboradores com o planejamento operacional e orçamentário das unidades pelas quais respondem, em razão de sua participação direta na sua elaboração, tendo como consequência, maior COMPROMETIMENTO com os resultados a serem alcançados.

Não obstante a participação e comprometimento da equipe no processo verificamos que ainda está longe de coincidir, a proposta final aprovada pela alta administração do Banco com o resultado do trabalho prévio elaborado pelas

unidades.

Convém relembrar que anteriormente ao novo modelo, as ações e resultados em curto prazo a serem alcançados não eram quantificados dentro de um processo de planejamento como é hoje. As ações buscavam o atingimento de resultados pontuais em determinados produtos cuja implementação não levava em consideração as características e potencialidades de cada praça onde se localizava a dependência, ficando distorcida a capacidade de atingimento de determinada meta, na medida em que poderia estar superestimada ou subestimada o potencial da praça em relação à penetração daquele produto.

Com a implementação do novo modelo orçamentário, percebemos a preocupação da empresa em alcançar os resultados com maior eficiência e eficácia, na busca de maior ênfase no potencial de mercado, minimizando o uso do conceito de série histórica. Entretanto, alguns dificultadores impedem a aprovação integral das propostas elaboradas pelas agências no seu formato original.

A Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido esperado pela empresa, que faz parte de sua estratégia, cujo retorno ao acionista deve ser compatível com os padrões de mercado é um exemplo. Com a consolidação das propostas elaboradas pelas agências, ficou projetado um resultado muito aquém daquele que proporcionasse a rentabilidade definida no planejamento estratégico, exigindo um reposicionamento orçamentário.

Outro dificultador no processo do ORÇAMENTO PARTICIPATIVO em estudo é a compatibilização das propostas das agências, com o objetivo definido pela empresa, no “Plano de Mercados 2004”. Nestas situações, a alternativa utilizada pelo Banco é a “atomização” das metas entre as subordinadas.

A necessidade do Banco se posicionar no mercado em relação a um determinado produto – Capitalização, por exemplo, remete a necessidade de que o desempenho das unidades neste item garantam este resultado. Com isso é

comum ocorrerem campanhas de superação do acordo de trabalho, onde são estabelecidos percentuais de incremento sobre o orçamento proposto ou a antecipação da meta projetada para um determinado período.

Em nossa análise, as dependências ainda se utilizam e se apegam ao conceito da “série histórica” quando da elaboração das suas propostas, projetando sobre o desempenho alcançado no exercício anterior, um incremento compatível com o cenário econômico-social identificado na fase de elaboração do orçamento aliados à disposição da equipe em enfrentar desafios. Medida que no nosso entendimento pode estar descasado do efetivo potencial mercadológico, tanto de forma subestimada, quando o desempenho histórico esteve aquém do potencial da praça, como de forma superestimada, vindo a comprometer o atingimento do acordo de trabalho para o próximo período, uma vez que qualquer incremento proposto afastará ainda mais os números realizados do orçado.

Nesse aspecto, FREZATTI (2000, p.59) faz uma referência ao fator MATURIDADE, que entendemos ser determinante na etapa do processo de planejamento e controle:

“Dizem que bom-senso é a única coisa que o ser humano considera já dispor de forma satisfatória. A realidade percebida em algumas organizações proporciona interessantes evidências de que isso não é uma verdade tão absoluta...”

Um padrão de comportamento que poderá ser identificado em muitos indivíduos é a tendência de fixar metas orçamentárias a um nível que não representaria desafio. Assim, poderia estar ocorrendo uma “pseudo” participação. Sob este aspecto, a participação da equipe poderá trazer prejuízo à implantação do novo processo orçamentário por não estar demonstrando a realidade.

A maturidade aqui significa que existe a consciência do significado do planejamento e o entendimento do processo, que se revela complexo ou até

mesmo extremamente difícil e estressante em alguns casos.

Identificamos em nosso estudo que a “Análise Ambiental”, etapa previa a proposta orçamentária, não foi utilizada como instrumento facilitador para o atingimento dos resultados esperados. Observamos que, quando são identificados desvios negativos do atingimento, as agências implementam ações emergenciais, sem nenhum planejamento prévio para a reversão da situação, que tenha origem ou fundamentação no trabalho elaborado. Muitas vezes recebem, dos escalões superiores, orientações de ações que visam o atingimento regional ou estadual das metas orçadas. Desta forma poderia estar ocorrendo um sentimento geral de que as metas continuam sendo impostas.

A complexidade do mercado e a diversidade de perfis de praças e da base de clientes dificultam a adoção de critérios justos de distribuição de metas. Diante disso o Banco decidiu distribuir as agências em “clusters” buscando agrupar as agências com mesmos perfis, visando identificar o nível de complexidade bem como facilitar o processo de avaliação, controle, alocação de recursos e atribuição de metas.

A agência de Contenda (Pr), por exemplo, ficou situado no Grupo “B”, cluster 217 – Cadeia Produtiva Familiar, em razão de sua base de clientes ser fundamentalmente formada por pequenos produtores rurais, enquadrados no Programa Nacional da Agricultura Familiar-PRONAF.

As agências da Rede Varejo foram classificadas em cinco grupos – A – B – C – D – E, dentro dos quais são agrupadas em diversos “clusters”.

Merece também nosso registro, como um instrumento facilitador ao processo e melhor critério na distribuição das metas, a iniciativa da Superintendência Regional de São José dos Pinhais, a qual pertence nossa agência de Contenda, cuja estratégia foi efetuar um levantamento dos recursos de todas as agências subordinadas, para que, depois de identificado o percentual de posse destes recursos em relação às demais Superintendências Regionais, ficasse evidenciado o percentual de responsabilidade que lhe caberia nas metas

atribuídas ao estado.

Exemplificando: se ao Estado do Paraná fosse atribuída uma meta específica para quantidade de contas especiais pessoa física, e sendo a Superintendência Regional de São José dos Pinhais, detentora de 12% (doze por cento) dos recursos existentes entre as oito Superintendências Regionais que compõe o Estado, seria adequado se lhe coubesse 12% daquela meta.

Para tanto foram levantados os seguintes dados, que em relação à Agência de Contenda (Pr) correspondem a:

RECURSOS MERCADOLÓGICOS

- Município de atuação – Contenda
- População total – 13.248
- População urbana – 6.316
- População rural – 6.932
- População economicamente ativa – PEA – 5.040
- PIB – R\$ 23.135.102,95
- Renda Per-Capita – R\$ 2.270,82
- Receita Orçamentária do Município-ROM – R\$ 6.000.000,00
- Quantidade de Bancos e de agências na praça – 04

RECURSOS FÍSICOS OU MATERIAIS

- Área do imóvel da agência – 410 m²
- Número de pavimentos – 01
- Existência de pavimentos – não
- Agência localizada em esquina – não
- Existência de churrasqueira – não
- Existência de bebedouro para clientes – não

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Microcomputadores – 01
- Terminais de Saque – 02
- Terminais de Cheques – 01
- Terminais de Depósitos – 01
- Terminais de Múltiplas Funções-TMF – 08
- Fotocopiadora – 01
- Linhas telefônicas – 03
- Aparelho de fax – 01
- Leitoras de cheques – 02
- Telefone celular – não
- Notebook – não
- TV Corporativa – 01
- Internet – sim
- Videocassete – 01
- Retro-projetor/projetor – não

RECURSOS HUMANOS

- Cargos comissionados – 01 Gerente Agência; 01 Gerente de expediente
- Caixas – 02
- Escriturários - 03
- Estagiários – 01
- Contratado – 01
- Telefonista – não
- Adolescente Trabalhador – 01

RECURSOS FINANCEIROS

- Série histórica de captação – R\$ 4.567.357,00
- Série histórica de aplicação – R\$ 3.240.326,00
- Captação/Aplicação total da praça – SISBACEN – R\$ 12.870.681,00/R\$ 3.800.816,00

Utilizando o mesmo critério entre as agências subordinadas à Superintendência Regional São José dos Pinhais, que compreende 31 agências, a distribuição das metas deve corresponder ao percentual de recursos que a agência de Contenda detém dentro da Regional.

Seguindo ainda esta metodologia de planejamento e orçamento, a Superintendência Estadual do Paraná, já possui em ambiente WEB/Intranet um recurso extremamente importante de acompanhamento e controle, chamado “COD - CONSULTORIA ORGANIZACIONAL À DISTÂNCIA”, onde estão registrados dados como “Potencial da Praça”, com informações obtidas do SISBACEN, do SISBB - Sistemas de Informações do BB e IBGE; além de outros “Dados Estatísticos” do IBGE.

Atualmente este recurso está disponível apenas para acompanhamento e consulta, não havendo nenhuma conexão com o sistema de planejamento executado pelas agências ora em estudo.

Acreditamos que o aproveitamento de todo ou parte dessa ferramenta, alimentando o sistema de orçamentação, acrescentando-se outras informações da localidade onde está situada a agência, impostada pela própria agência, bem como dados mais detalhados sobre a agência e sua estrutura e outras ainda sobre a concorrência, poderá ser de alta relevância para uma avaliação efetiva do potencial mercadológico e conseqüente melhor critério na distribuição dos números.

5 CONCLUSÃO

A importância de um sistema eficiente e eficaz no processo de planejamento e orçamentação fica evidenciado, na medida em que o comprometimento e a motivação de toda equipe é diretamente proporcional ao equilíbrio entre o potencial mercadológico de cada praça e as diretrizes estratégicas da empresa.

Quando as metas são impostas, ou estabelecidas sem um critério justo e transparente, tornam-se intangíveis e conseqüentemente desestimulantes.

Os desafios são sadios e estimulantes quando guardam coerência com a realidade, da mesma forma são nocivos quando desvinculados de critérios técnicos e desprovidos de metodologia científica, inclusive quando não se configura um desafio, gerando uma aparente situação de conforto, igualmente nociva ao desenvolvimento profissional.

A participação e o envolvimento de toda a equipe no processo pode significar o atingimento dos objetivos propostos. Ainda que haja pouca participação os resultados poder-se-ão ser alcançados, entretanto com muito mais esforço e possivelmente com a necessidade de utilização de instrumentos de pressão por parte da liderança o que torna extremamente vulnerável a ação da equipe no caso de necessidade de correções de rumo, ou esforço adicional para neutralização de eventual ameaça.

A complexidade e dinamismo do processo orçamentário exigem ainda um maior conhecimento e domínio das pessoas sobre as técnicas de análise ambiental e leitura de cenário, condição essencial para um planejamento adequado e um orçamento factível.

O sistema de avaliação de desempenho será também beneficiado e refletirá com mais clareza o efetivo desempenho de cada administrador e sua equipe de colaboradores, proporcionando inclusive melhoria no sistema de recompensas e promoções.

Os investimentos em tecnologia, crescentes a cada ano, são também a face concreta de um novo Banco, mais ágil e eficaz, aprimorando continuamente todo o processo de planejamento e orçamento.

O resultado desse trabalho deverá assegurar ao Banco do Brasil a permanência na liderança nos seguintes segmentos e indicadores como ocorreu no exercício de 2003:

- Ativos – R\$ 230,1 bilhões;
- Depósitos totais – R\$ 150,1 bilhões;
- Carteira de Crédito – R\$ 77,6 bilhões;
- Câmbio exportação – 28,9% do mercado;
- Administração de Recursos de Terceiros – R\$ 102,6 bilhões, 19% de participação no mercado;
- Base de clientes – 18,8 milhões de clientes;
- Internet – 6 milhões de clientes habilitados;
- Rede própria de atendimento no País com 13.220 pontos;
- Rede de terminais de auto-atendimento da América Latina – 37.018 Terminais.

REFERÊNCIAS

- BANCO DO BRASIL, **Fascículo PROFISSIONALIZAÇÃO – O Diferencial da Competitividade**, Suplemento Especial 11 – Março/2001
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R.de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo, Atlas, 1991
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2000
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1998
- PYHRR, Peter A. **Orçamento Base Zero**. São Paulo, Editora Universidade de São Paulo, 1981
- SANVICENTE, Antônio Zorato; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo, Atlas, 1985
- SCHUBERT, Pedro. **Orçamento Empresarial Integrado**. Rio de Janeiro, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985
- SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil
- SOBANSKI, Jaert J. **Prática de Orçamento Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1994
- STONER, James. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999
- THOMPSON, Arthur. STRICLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implantação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TIFFANY, Paul. PETTERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- WELSCH, Glen A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1983